

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian ini, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa upaya Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa Barat dalam pengelola penyelenggaraan analisis jabatan tenaga kependidikan/guru dengan alternatif strategi yang diterapkannya, dalam hal tertentu telah menunjukkan hasil yang baik. Namun juga sebaliknya masih terdapat kegiatan pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga kependidikan/guru yang masih menunjukkan kelemahan-kelemahannya. Pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga kependidikan / guru sesuai dengan strategi organisasi yang digunakan, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap kebijakan pengelolaan implementasi analisis jabatan tenaga kependidikan/guru melalui pola-pola yang dikembangkan kepada persaingan yang menguntungkan dalam mempertahankan keberadaan dan kelangsungan hidup Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa Barat.

Permasalahan pokok yang sangat mendasar yang dihadapi Kantor Wilayah dalam pengelolaan penyelenggaraan Analisis jabatan tenaga guru berkaitan dengan gejala ketidakseimbangan rasio antara jumlah siswa dengan jumlah guru. Ekses dari kondisi tersebut akan terjadi kelebihan tenaga guru yang akan menyebabkan timbulnya pengangguran dari tugas pokok yang dibebankannya. Selain itu, juga sangat mempengaruhi terhadap kebijakan ketenagakerjaan yang berlaku di Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa Barat.

Dari berbagai pola yang diterapkan dalam pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga kependidikan/guru, ada beberapa kebijaksanaan yang perlu dikembangkan sehubungan dengan pengembangan Kantor Wilayah. Dengan demikian, pengelolaan tenaga guru dengan pola kebijakan pengembangan organisasi yang telah ditetapkan, belum sepenuhnya mengarah kepada kebijakan pengembangan organisasi yang telah ditetapkan Kantor Wilayah. Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya kondisi yang demikian, diantaranya meliputi : (1) perencanaan tenaga guru baik pada tingkat Sekolah, Kasi/kasubag dan kabag maupun Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa barat, secara operasional belum menunjukkan proses yang sistematis dan terpadu; (2) sistem rekrutmen dan seleksi tenaga guru tetap belum menerapkan proses dan prosedur yang telah baku; (3) pembinaan dan pengembangan tenaga guru dalam prosesnya belum dilaksanakan secara sistematis dan terpadu; (4) penilaian performansi tenaga guru belum mengacu kepada proses dan prosedur yang telah dibakukan; (5) kompensasi langsung maupun tidak langsung yang diberikan kepada tenaga kependidikan / guru tetap, DPK telah memenuhi syarat minimal ketentuan dan prosedur yang berlaku.

Walaupun Kantor Wilayah dalam pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga guru dengan berbagai strateginya belum mengarah kepada strategi pengembangan organisasi yang dipilihnya, namun roda penyelenggaraan lembaga tetap berjalan dan mampu mempertahankan eksistensinya dalam memberikan layanannya kepada masyarakat luas.

Secara lebih terperinci, kesimpulan tentang kegiatan pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga kependidikan / guru dan penerapan strateginya,

untuk masing-masing bidang garapan (perencanaan, rekrutmen, dan seleksi, pembinaan atau pengembangan, penilaian, dan kompensasi), akan disajikan berikut ini :

1. Perencanaan tenaga kependidikan / guru secara formal kebijakannya telah diatur dalam ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan Kantor Wilayah. Komitmen terhadap berbagai aturan dan ketentuan dalam hal-hal yang bersifat mendasar secara formal telah dilaksanakan. Prosedur, sasaran atau konten yang berhubungan dengan substansi perencanaan tenaga guru terbatas kepada bagian-bagian tertentu saja. Demikian juga dengan kegiatan lain dalam pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga Kependidikan/guru, perencanaan tenaga guru secara eksplisit belum dikaitkan dengan analisis jabatan pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, serta pembinaan atau pengembangan.
2. Kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan pengangkatan tenaga kependidikan / guru tetap yang meliputi rekrutmen dan seleksi telah diatur dalam ketentuan dan peraturan yang ditetapkan. Namun kegiatan rekrutmen dan seleksi, secara operasional prosedur yang ditempuh masih bersifat tertutup dan terbatas. Demikian juga sasaran atau konten sebagai substansi dari kegiatan rekrutmen dan seleksi tenaga guru, kriterianya belum jelas.
3. Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan/guru telah diatur melalui kebijakan yang telah ditetapkan. Namun pola pembinaan atau pengembangan guru tetap di Kantor Wilayah belum mencerminkan pola yang sistematis dan terencana dalam prosedurnya maupun dalam penetapan programnya. Demikian juga pelaksanaan dari substansi program pembinaan atau pengembangan terbatas kepada program pembinaan

atau pengembangan tertentu saja yang dilakukan melalui pendidikan dalam pekerjaan (on-the job training), dan pendidikan di luar pekerjaan (off-the job training).

4. Kebijakan penilaian tenaga guru secara umum telah diatur melalui ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan. Namun prosedur yang ditempuh dalam penilaian tenaga guru belum didasarkan kepada prosedur yang baku, termasuk juga kriteria yang digunakan. Demikian juga pelaksanaan penilaian secara operasional belum menyentuh aspek-aspek penilaian secara komprehensif terhadap substansi yang menjadi sasaran atau konten penilaian. Keterlibatan tenaga guru dalam kegiatan penilaian guru relatif sangat rendah termasuk dalam menetapkan indikator-indikator atau kriteria-kriteria penilaian, menetapkan teknik operasional penilaian, serta menetapkan tindak lanjut dari penilaian.
5. Kebijakan kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung telah diatur dalam petunjuk pelaksanaan. Sesuai dengan pola yang dikembangkan, keterlibatan guru dalam prosedur penetapan kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung relatif sangat rendah. Sedangkan yang menjadi substansi dari sasaran kompensasi yang diberikan lebih terbatas kepada hal-hal yang berkaitan dengan sistem penggajian yang berlaku, serta insentif di luar sistem penggajian walaupun jumlahnya relatif kecil.

B. Implikasi

1. Implikasi Bagi Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa Barat.

Kebijaksanaan yang berkaitan dengan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga kependidikan dengan strategi pengelolaan dan pengembangannya, tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan apabila tidak dijabarkan dalam operasionalisasi teknis pelaksanaannya. Adanya teknis pelaksana proses pengelolaan tenaga kependidikan / guru dan strategi pengembangannya, diharapkan

pengelolaan tenaga kependidikan / guru akan dilaksanakan dengan lebih sistematis dan terpadu.

Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa Barat, perlu memberikan perhatian untuk menetapkan teknis operasional pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan dan strategi pengembangan tenaga kependidikan / guru secara efektif dan efisien. Hal ini diperlukan adanya koordinasi yang baik antara Kepala Kantor Wilayah, Kormin, Kabag/Kabid, Kasi/Kasubbag dalam penggunaan sumber daya manusia tenaga kependidikan / guru harus sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugasnya bagi kepentingan dan tujuan organisasi / lembaga.

1. Implikasi bagi pimpinan Kabag/ Kabid, Kasi/Kasubbag.

Data dan informasi yang berhubungan dengan sumber daya manusia tenaga kependidikan / gurusangat diperlukan bagi proses pembuatan kebijakan umum dan teknis operasionalisasi pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan sumber daya manusia tenaga kependidikan / gur.

Kabag/Kabid maupun Kasi/Kasubbag hendaknya membantu Kantor Wilayah dengan memberikan data dan informasi mengenai sumber daya tenaga kependidikan / gur yang ada pada unit kerjanya, sehingga kebijakan umum dan teknis operasionalisasi pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan sumber daya tenaga kependidikan / guru akan relevan dengan kebijakan yang dibuat Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa Barat dengan lapangan yang melaksanakan kebijakan tersebut pada tingkat Kabag/Kabid maupun Kasi/Kasubbag dan seterusnya, sehingga dalam menginformasikan kebijakan ke

darah dilapangan akan terjadi kebersamaan yang baik antara Kantor Wilayah dengan Tingkat Kandep/Kanin maupun tingkat kandep/kanin Kecamatan.

Rekomendasi

1. Rekomendasi bagi Pimpinan Kantor Wilayah Depdiknas

Pengembangan tenaga kependidikan / guru tidak terlepas dari masalah yang dihadapi, yang salah satunya berkaitan dengan masalah rasio jumlah siswa dengan jumlah guru. Rasio yang tidak seimbang akan mengakibatkan kelebihan jumlah siswa dan kekurangan guru di satu pihak, atau sebaliknya. Lebih parah lagi kalau jumlah siswanya sedikit sedangkan jumlah guru yang ada sangat kelebihan, dan ini mengakibatkan pengangguran tenaga guru dari tugas pokoknya.

Untuk mengatasi masalah tersebut di atas, perlu dilakukan beberapa langkah, antara lain :

- a. Memberikan tugas kepada guru yang bersangkutan untuk membina mata kuliah di luar bidang kajiannya yang dianggap relevan, misalnya kelompok Mata Kuliah Dasar Instiusional (MKDI).
- b. Menugaskan guru yang bersangkutan untuk mengambil studi lanjutan S-1 atau program pascasarjana S-2 dengan mengambil bidang kajian yang mempunyai relevansi dengan bidang kajian yang dikembangkan di Kantor Wilayah dan banyak diminati oleh masyarakat atau lapangan pekerjaan.
- c. Membuat kebijakan untuk mengambil program S-1 ke S2 untuk bidang studi tertentu yang relevan.

Selain itu yang berkaitan dengan pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan sumber daya guru, hendaknya betul-betul didasarkan kepada strategi pengembangan organisasi. Bagaimanapun juga keterlibatan seksi sangat membantu dalam proses

pembuatan kebijakan yang diberlakukan di Kantor Wilayah, khususnya mengenai pendayagunaan tenaga guru mulai dari perencanaan, pemberdayaan, dan pembinaan.

Kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga guru harus jelas, operasional dan terpadu, sehingga mempermudah Kantor Wilayah untuk memperoleh tenaga guru yang betul-betul diharapkan lembaga dan mampu untuk bersaing dalam pengembangan kelembagaan maupun ilmu pengetahuan.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan tenaga guru adalah data dan informasi yang mendukung. Data dan informasi yang tepat dapat menunjang kebutuhan lembaga dalam pengelolaan guru yang lebih efektif dan efisien, sehingga diperoleh guru yang memiliki kualitas yang diandalkan.

1. Rekomendasi Bagi Kepala Kantor Wilayah

Kabag/Kabid, Kasi/Kasubbag hendaknya mendukung kebijakan yang dibuat oleh Kantor Wilayah dalam menunjang pendayagunaan tenaga guru dengan cara memberikan data dan informasi yang diperlukan.

Selain itu para pimpinan yang ada pada tingkat pelaksana, harus mampu menjabarkan berbagai kebijakan Kantor Wilayah kepada pelaksanaan yang lebih operasional sehubungan dengan pendayagunaan analisis jabatan tenaga kependidikan/guru.

2. Rekomendasi bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Untuk memberikan hasil-hasil yang lebih lengkap guna mengembangkan konsep manajemen sumber daya manusia khususnya sumber daya tenaga kependidikan/guru di Kantor Wilayah, maka penelitian ini perlu ditindaklanjuti. Oleh karena itu persoalan yang sangat dekat dengan kajian penelitian ini perlu diteliti lebih lanjut antara lain :

- 249
- a. Masalah-masalah penyelenggaraan analisis jabatan sumber daya tenaga kependidikan / guru dengan strategi-strategi pengembangan yang berbeda mempengaruhi pola-pola yang dilakukan dalam pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan sumber daya tenaga kependidikan.
 - b. Besarnya sumbangan aspek manajemen, kepemimpinan, dan iklim organisasi terhadap pengelolaan sumber daya guru.
 - c. Perbedaan pola pengelolaan penyelenggaraan analisis jabatan sumber daya guru antara berbagai strategi pengembangan organisasi pada Kantor Wilayah Depdiknas Propinsi Jawa barat.



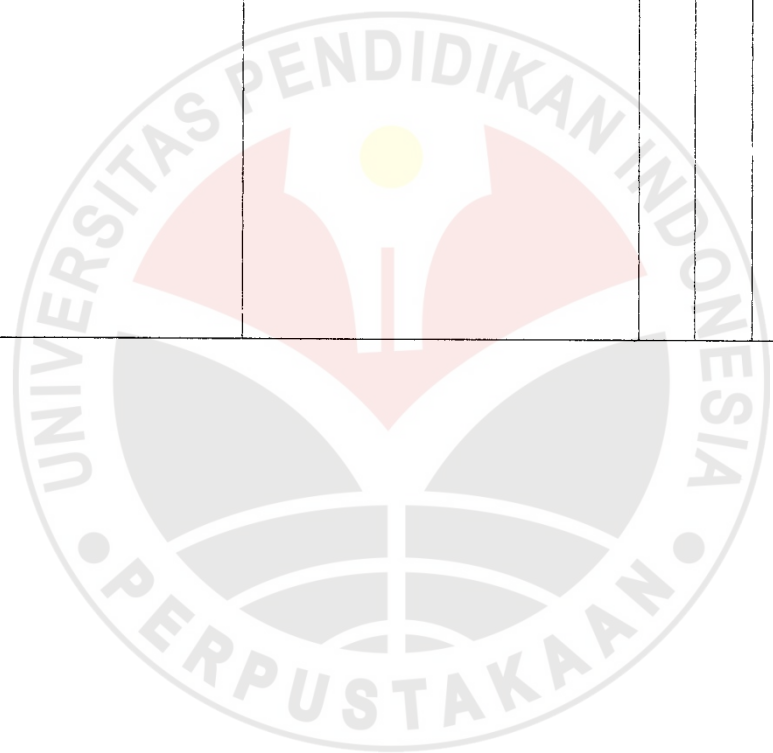
KISI – KISI QUESIONER

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	PERTANYAAN	A	B	C	D
1.	Menyusun Rencana	a. Rencana dan program bagian kepegawaian. b. Pembagian tugas kepala sub bagian. c. Daftar urut kepangkatan. d. Saran alternatif di bidang kepegawaian. e. Laporan kepegawaian	1. Apakah Kepala Bagian menyusun rencana dan program kerja bagian sebagai pedoman pelaksanaan tugas ? 2. Apakah Kepala Bagian membagikan tugas kepada Kasubag sesuai bidangnya. 3. Apakah DUK disusun berdasarkan data dan informasi ? 4. Apakah saran dan alternatif di susun di Bagian Kepegawaian? 5. Apakah laporan bagian disusun sesuai dengan hasil yang telah dicapai ?				
2	Memberikan petunjuk	a. Petunjuk kepada kepala bagian	1. Apakah petunjuk diberikan kepada Kepala sub bagian untuk kelancaran pelaksanaan tugas ?				

3.	Mengkoordinasikan dan menilai	<p>a. Keterpaduan pelaksanaan tugas sub bagian.</p> <p>b. Kesesuaian pelaksanaan tugas kepala sub bagian.</p> <p>c. Nilai prestasi kerja sub bagian.</p> <p>d. Telaah peraturan perundang-undangan yang berlaku.</p> <p>e. Kelancaran penerimaan pegawai baru.</p> <p>f. Usulan penetapan angka kredit pegawai edukatif.</p> <p>g. Keputusan instansi.</p> <p>h. Rekomendasi izin belajar pendidikan, latihan, prajabatan, ujian dinas pegawai.</p>	<p>1. Apakah untuk menjalin kerjasama yang baik selalu dilakukan koordinasi ?</p> <p>2. Apakah pelaksanaan tugas kasubag agar hasilnya dicapai sesuai dengan sarana yang ditetapkan ?</p> <p>3. Apakah penilaian prestasi kerja sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier ?</p> <p>4. Apakah dilakukan penelaahan pada undang-undang di bidang kepegawaian ?</p> <p>5. Apakah penerimaan pegawai baru selalu dikoordinasikan ?</p> <p>6. Apakah usul kenaikan pangkat pegawai edukatif selalu diteliti ?</p> <p>7. Apakah keputusan dalam rapat dapat terlealisasikan.</p> <p>8. Apakah diberikan rekomendasi kepada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ?</p>				
----	-------------------------------	---	--	--	--	--	--

	<p>i. Kelancaran pelaksanaan pendidikan.</p> <p>j. Usulan perbantuan pegawai kepada instansi lain.</p> <p>k. Kelancaran pelaksanaan pengurusan administrasi pegawai.</p> <p>l. Usulan dan penetapan cuti pegawai.</p> <p>m. Usulan dan pemberhentian dan pemensiunan pegawai.</p> <p>n. Kelancaran pelaksanaan penyelesaian kasus kepegawaian</p> <p>o. Kelancaran pengaturan arsip kepegawaian.</p> <p>p. Layanan teknis di bidang kepegawaian</p> <p>q. Pelaksanaan tugas lain tentang diberikan aturan.</p>	<p>9. Apakah pelaksanaan tugas pendidikan dan latihan prajabatan dan ujian dinas selalu di koordinasikan ?</p> <p>10. Apakah di telaah usulan bantuan pegawai kepada instansi lain?</p> <p>11..Apakah pelaksanaan pengurusan administrasi pegawai selalu di koordinasikan ?</p> <p>12. Apakah selalu diteliti an cuti pegawai ?</p> <p>13. Apakah selalu diteliti usulan pemberhentian dan penetapan pensiun pegawai ?</p> <p>14. Apakah selalu dikoordinasikan pelaksanaan penyelesaian kasus pegawai ?</p> <p>15.. Apakah selalu dipantau pengaturan pelaksanaan arsip kepegawaian ?</p> <p>16. Apakah layanan teknis di bidang kepegawaian dilaksanakan dengan baik ?</p> <p>17. Apakah dalam pelaksanaan tugas lain tentang diberikannya aturan baru</p>				
--	--	--	--	--	--	--

t. Menyusun formasi dan mengkoordinir pelaksanaan mutasi	a. Formasi Pegawai b. Rencana pengadaan penempatan dan pemerataan serta mutasi pengembangan pegawai	1. Apakah informasi tentang formasi pegawai di susun dengan baik 2. Apakah rencana pengadaan penempatan dan pemerataan dan mutasi disusun dengan baik				
--	--	--	--	--	--	--



No.	KEGIATAN BAGIAN KEPEGAWAIAN	A	B	C	D
1.	<p>Apakah Kepala Bagian mempunyai kemampuan dalam</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Menyusun rencana dan program kerja sebagai pedoman pelaksanaan tugas. b. Membagi tugas kepada kepala Sub Bagian sesuai dengan golongannya. c. Menyusun DUK pegawai berdasarkan data dan informasi yang berlaku d. Menyusun saran alternatif di bidang kepegawaian e. Menyusun laporan bagian sebagai pertanggungjawaban. 				
2.	<p>Memberikan petunjuk</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Memberikan petunjuk dalam pelaksanaan tugas b. Mengkoordinasikan dengan instansi lain c. Menyusun dan menyelesaikan tugasnya d. 				
3.	<p>Mengkoordinasikan dan menilai</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mengkoordinasikan dengan Kepala Sub Bagian dalam pelaksanaan tugas b. Menyelia pelaksanaan tugas Kepala Sub Bagian agar hasil yang dicapai sesuai dengan sasaran yang ditetapkan 				

- 255
- | | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">c. Menilai prestasi kerja kepala sub Bagian di lingkungan bagian kepegawaian sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier.d. Menelaah peraturan dan perundang-undangan di bidang kepegawaiane. Mengkoordinasikan penerimaan pegawai baru.f. Memilih usul penetapan angka kredit pegawai edukatif sesuai ketentuan yang berlaku.g. Meneliti dan menetapkan keputusan mutasi kepegawaian sesuai ketentuan yang berlakuh. Merekomendasikan pemberian izin belajar pendidikan dengan pelatihan dan tugas belajar.i. Mengkoordinasikan pelaksanaan pendidikan dan latihan prajabatan dan ujian dinas pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku.j. Menelaah usul perbantuan pegawai kepada instansi di luar kantor kebudayaan sesuai dengan peraturan.k. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengurusan administrasi kepegawaianl. Meneliti usul dan menetapkan cuti pegawaim. Meneliti usul pemberhentian dan pemensiunan kepegawaian.n. Mengkoordinasikan pelaksanaan penyelesaian kasus kepegawaian.o. Memantau pengaturan arsip kepegawaian untuk tertib administrasi. | | | | |
|--|--|--|--|--|

4.	<p>p. Memberikan layanan teknis dibidang kepegawaian.</p> <p>q. Melaksanakan tugas lain yang di berikan atasan.</p> <p>Menyusun Formasi dan mengkoordinasikan pelaksanaan mutasi</p> <p>a. Menyusun informasi pegawai berdasarkan data dan informasi serta ketentuan yang berlaku.</p> <p>b. Menyusun rencana pengadaan, penempatan dan pemusatan serta mutasi dan pengembangan karier pegawai.</p>				
----	---	--	--	--	--

Keterangan :

- 1. Baik sekali
- 3. Baik

- C. Kurang
- D. Tidak pernah

